

## 企業間競争に作用する法則の研究

著者	沓沢 隆
雑誌名	北海道女子短期大学研究紀要
巻	27
ページ	143-153
発行年	1991
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1136/00001623/">http://id.nii.ac.jp/1136/00001623/</a>

# 企業間競争に作用する法則の研究

## Study on Laws and Strategy in Competition between Enterprises

杳 沢 隆

Takashi KUTSUZAWA

### I 問題の所在

資本主義の現段階に固有のものとして現出する中小企業問題の本質については、半世紀におよぶわが国の中小企業研究のなかで諸種の規定がなされてきた。その経緯については、拙稿「中小企業問題の本質について～『成果と問題との一体的把握』のための一般論<sup>1)</sup>」において、一応の整理をした。

そのなかで筆者は、「社会構造上の矛盾物存在である“中小企業”は、同時に、活力があり発展する経済セクターである」とし、中小企業問題の本質を資本主義の現段階の基本矛盾に帰納する論理では静態的・硬直的なシェーマ化になる、と指摘した佐藤芳雄氏の提言を受けて、中小企業問題の本質を次のように規定した。

1. 企業の存在には、規模の大小に関係なく「生成・発展・死滅の法則」が作用している。
2. 資本主義の現段階には、巨大（独占）企業、大企業、中小企業、零細企業という、規模の異なる企業が同時に存在している。
3. それらの企業は、市場において相互に競争関係や取引関係にある。
4. 市場における競争関係と取引関係のなかには、大規模経営優位の法則が作用している。
5. この大規模経営優位の法則は、市場における企業間競争の強弱に最も大きな影響を受けて発現する。この企業間競争の強弱は、市場の規模の動向に基本的な影響を受ける。
- すなわち、市場の規模が拡大し、企業間競争が緩くなるとこの法則の作用は弱くなり、反対に、市場の規模が縮小し、企業間競争が厳しくなるとこの法則が強く作用してくる。
6. 結局、この大規模経営優位の法則が、現実の競争条件のなかで作用することにより、具体的な問題性や成果を現出してくる。

以上であるが、しかし、この規定では、現出する中小企業の問題性の強弱は説明できても、「活力があり、発展する経済セクター」あるいは自立・成長する中小企業の現出という、「成果」があらわれる側面の理論的展開がなされていない。

本稿は、大規模経営優位の法則の存在のもとで、「成果」が具体的にどのようなプロセスで現出するのか、またその要因は何か、について解明することを目的としている。但し、ここでは、企業間の競争関係に焦点をおき、取引関係における場合については、別途考察する。

なお、この作業は、巽信晴氏が「『小経営に対する大経営の優位性の法則』の作用は、考え

られているほど単純なものではない。資本主義は必ずしも中小企業数を減少させはしない」と述べられた指摘について、なぜそうなのか、という問題の解明に、部分的にはあるが関ってくるものと筆者は考えている。

本稿の構成は次のとおりである。

1. IIでは、既存文献を検討する。取り上げるのは、次の2種類である。両者の研究方法は対照的といってもよい程異なるが、何れもこの研究領域において、一つの致達点に位置しているもの、といえる。

(1) 『21世紀型中小企業』（中村秀一郎著、岩波書店、1992年）

(2) 『ランチェスター戦略入門』（田岡信夫著、ビジネス社、1972年）

以上のうち、(1)は、1964年に『中堅企業論』（東洋経済新報社）を刊行した中村氏が、その後一貫して中堅企業・ベンチャービジネスの動向を実証的に研究してきた成果を体系的に展開したものである。

そこでは、中小企業の問題性の歴史的変化が分析されていると同時に、「活力があり、発展するセクター」としての「成果」の側面が、広範な業種を対称にして実証的に展開されている。

大企業体制のもとで、諸種の制約条件をのりこえて自立・成長する中小企業が、その制約に対してとった対抗要件を事実から抽出してくる方法論をとっており、当該書は、このような方法論をとるわが国における中小企業研究の代表に位置している、といえる。

上記の(2)は、田岡氏が市場における企業間競争にランチェスター法則を適用し、企業がマーケットシェアの拡大に際してとるべき戦略論を展開したものである。このランチェスター法則そのものは、大規模経営優位の法則の一つの内容をなしているもの、と筆者は考えている。

競争関係にある企業を、まず「強者」と「弱者」に区分する。次いで、ランチェスター法則との関係から、それぞれの立場の戦略論を展開してくる。特に、「弱者」が「強者」に勝利する戦略の展開が優れている、といってよく、類書は他に見当たらず、まさに稀有の書といえよう。

2. IIIでは、水産練製品製造業を対象として、自営業の段階から、企業規模・売上高において業界のトップグループにまで成長した企業2社について、企業成長の契機・要因を分析する。

水産練製品製造業は、戦後しばらくの間は、中小企業分野であった。1960年代に、練製品の市場規模が急激に拡大し、産業として成長期に入っている。他方、供給面でも、スケトウタラの冷凍スリ身を原料とする生産技術が確立し、大量生産体制が展開してくる。この時期に、全国各地で成長する企業が輩出すると同時に、巨大水産資本による練製品業界への新規参入もみられ、市場は少数大企業による寡占化の性格を現出してくる。70～80年代を経て、現在、成熟期から減衰期に入るかの様相をみせており、企業間競争は厳しさを増している。

このような歴史的推移のなかで、今回分析の対象とする2社は、一貫して売上高を増加し、マーケットシェアを高めてきている。

なお、この2社の成長の契機・要因の検討においては、IIで統括するこれまでの研究成果を

分析の基本的な視点とする。

3. IVのまとめにおいて、本稿の展開過程を要約するとともに、残された今後の課題について言及する。

## Ⅱ 既存文献の検討

### 1. 『21世紀型中小企業』について

中村氏は、『中堅企業論』において、1960年代に大企業部門と中小企業部門との間にある断絶を乗り越えて成長する、従来の中小企業という範疇ではとらえることのできない、いわば「中堅企業」とでもいうべき企業がわが国には群生していることを確認している。

その際、中堅企業の特徴を次のように規定していた。

- (1) 資本の規模は、第二市場上場に達して、社会的資本の調達が可能となる程度。
- (2) 同族会社としての性格をもつが、経営と所有の分離が進行している。
- (3) 経営者は、革新的な企業の管理者、組織者としての性格を強く持つ人々。
- (4) 独自の製品選択、成長性のある商品選択をし、その量産化・大量市場の開拓により、いちはやくスケール・メリットを実現し、それぞれの部門で寡占的市場を確保している。

以上の規定のうち、(4)の内容から、中堅企業とは、わが国において重化学工業化が急激に進展した60年代に特有のものとして捉えられていたことになる。

それに対して、『21世紀型中小企業』においては、60年代、70年代、80年代に、それぞれの時期の特徴を有する中堅企業が現出してきている、としている。

その結果、中堅企業の概念は新たに次のように規定されることになった。

中堅企業とは、何よりもイノベーター（革新者）としての性格を持っていること、そのことによって差別化された市場で高い占有率を確保することができ、結果として、中小企業の枠を突破することになる、ということに最大の特質がある。その上で、次の規定が付加される。

- (1) 大企業に対して独立している企業
- (2) 製品開発、製造技術、マーケティングなどで独創性を発揮していること
- (3) 資本調達力、機械設備といったハードウェアとともにソフトウェアの優位を実現していること、以上である。

イノベーションの内容は、時代によって明らかに異っている。

60年代は、規模の経済性の追求によるイノベーション、70年代は、範囲の経済性の追求によるイノベーション、80年代は、連結の経済性の追求によるイノベーションである。

規模の経済性の追求におけるイノベーションとは、消費財市場の拡大・消費水準の平準化を背景として現出した新産業分野への参入と、そこにおけるスケール・メリットの追求、企業経営者の資質・能力は、企業中心主義・革新的な企業のオルガナイザー・伝統的商法に対する批判精神の持ち主であること等である。

範囲の経済性の追求におけるイノベーションとは、産業構造の知識集約化を背景とした独創



的な研究開発、蓄積された技術・人的経営資源による新分野開発、他産業の技術と既存のノウハウの結合による新製品開発、多種少量生産の省力化技術開発等である。

連結の経済性の追求におけるイノベーションとは、主体性のある企業の緩やかな結合・異業種交流・幅広いネットワーク創造等による新しい産業の創造、独自の事業コンセプトの確立等である。

企業がとる経営戦略は、自主的な判断で行われるものである。しかし、中堅企業の範疇に達した企業は、独自の判断でとってきた経営戦略が、結果的にはその時代のイノベーターの役割を果たしてきており、それが「活力があり発展する経済セクター」を現出する原動力となっている。

中村氏の主張は、以上のように総括することができよう。

中村氏は、「(中小企業は)硬直化しがちな大企業体制に対する新興勢力としての中堅企業・大企業を生み出す苗床であり、また、新しい産業の担い手でもある<sup>3)</sup>」と述べている。

この「硬直化した大企業体制」こそ、大規模経営優位の法則の作用により、中小企業問題を現出する場である、と筆者は考えている。

『21世紀型中小企業』のなかでは、1988年時点で、わが国の企業構造の中に占める中堅企業の割合は、会社数で2.8%、資本金で13.9%、利益金額で20.2%となっており、その割合は増加傾向にあることが示されている。つまり、中堅企業の定着が、はっきりと認められる。

以上のことから、中村氏のいうイノベーションが、大企業体制において、中小企業がその枠をこえて成長するための基本的な要因となっている、ということができよう。

## 2. 『ランチェスター戦略入門』について

イギリスの航空工学者 F・W・ランチェスター(1868～1946)は、第一次、第二次世界大戦時に、戦闘機の空中戦において、双方の損害量を計算しているうちに、戦闘機の数と損害量の間に、一定の法則のあることを発見した。これがランチェスター法則といわれるものである。その概要は次のとおりである。

### (1) ランチェスター法則<sup>4)</sup>

#### ① 第一法則(一騎打ちの法則)

一騎打ち型の闘いにおいては、相対する二つの軍の戦闘力は、兵力数に武器効率を乗じたものが等しい場合に、等しくなる。

A 軍：兵力数  $a$ ，武器効率  $M$ ， B 軍：兵力数  $b$ ，武器効率  $N$ ， $\longrightarrow aM = bN$

このことから、一騎打ち型の戦闘においては、戦闘力は次のように定義される。

(戦闘力) = (武器効率) × (兵力数) —— 第一法則

相手に勝つためには、武器効率が同じ場合には、兵力数が相手を上回らねばならず、逆に兵力数が同じ場合には、武器効率が相手を上回らねばならない。その際、第一法則においては、武器効率と兵力数の交換比率は同等である。

## ② 第二法則（集中効果の法則）

集団どうしの闘いにおいて、相対する二つの軍の戦闘力は、兵力数の2乗に武器効率を乗じたものが等しい場合に、等しくなる。

$$a^2 M = b^2 N \quad (\text{記号の意味は、前記第一法則の場合と同じ})$$

このことから、集団どうしの戦闘においては、戦闘力は次のように定義される。

$$(\text{戦闘力}) = (\text{武器効率}) \times (\text{兵力数})^2 \quad \text{—— 第二法則}$$

この第二法則においては、武器効率をあげることでより兵力数を集中することの方が戦闘力を高めることになる。ここから、戦略の基本は集中にあり、という集中効果の原理が導出され、さらに「弱者」による「強者」の兵力の分断等の戦略が生まれてくる。

### (2) ランチェスター戦略モデル式

ランチェスター法則は、その後B・O・グープマンによって、武器効率が戦略力と戦術力に分けられ、より実用的なものになった。それはランチェスターモデル式といわれ、最小の費用で最大の効果をあげるには、戦略力と戦術力が2:1にウェイト配分される必要のあることが明らかにされている。また、企業間競争において獲得すべき占拠率の目標数値もこのモデル式から算出されている。

### (3) マーケティングへの応用

『ランチェスター戦略入門』において田岡氏は、第一法則、第二法則それに戦略モデル式をマーケティングに応用している。

その大枠を要約すると次のとおりである。

① 企業間競争は何よりも占拠率をめぐる競争である。ランチェスター法則は、占拠率の科学である。その目指すものは、占拠率ナンバーワンである。ナンバーワンのみが安定し、有利となる。管理目標としての占拠率には、相対的安定値(41.7%)、上限目標値(73.88%)、下限目標値(26.12%)がある。

② 戦略は、「弱者」と「強者」によって異なる。「強者」とは、占拠率ナンバーワンの企業をいい、「弱者」は2位以下の企業をいう。

「強者」は、ランチェスター法則をそのまま適用して、競争で優位に立つように戦略を展開すべきである。

「弱者」は、ランチェスター法則に乗らないように戦略を展開するか、競争の範囲を限定して「強者」の戦闘力を分散化する戦略をとるべきである。

③ 「弱者」がランチェスター戦略を適用する領域は、地域戦略である。地域において、占拠率ナンバーワン企業になるためには、次の戦略原理がとられるべきである。

①ナンバーワン主義、②競争目標と攻撃目標の分離、③一点集中主義

以上が田岡氏のいうランチェスター戦略の骨子である。

軍事戦略としてのランチェスター法則をマーケティングにとり入れることは、明らかにアナロジーである。しかし、田岡氏は、ランチェスター法則を一つの思想として捉え、具体的な戦

略の展開に当っては、マーケティングの学問的研究成果を全面的にとり入れている。このことが、実践において多くの成功事例を生み出す要因になっている、と筆者は判断している。

### 3. 小 括

本章では、『21世紀型中小企業』と『ランチェスター戦略入門』の、二つの文献について検討した。

前者においては、実証分析から、中小企業がその枠をこえて自立・成長する要因として、何よりも企業の革新性（イノベーション）が重視されている。その革新性の内容については、時代によって異なり、かなり多様といえる。

後者の文献の最大の価値は、一つの法則から演繹的に「弱者」が「強者」に勝利するための戦略が導出されてくるところにある。

「弱者」は、地域戦略において、ランチェスターの第二法則、すなわち集中効果の法則から導き出された三つの戦略原理をとるべきとされる。実践では、この原理から多くの具体的な戦略が考え出されてくる。しかし、それらは結局、「販売戦略」という範疇に収斂してき、その結果、第二法則において最も重要な要素である兵力数は、営業所数、セールスマン数、売場面積の規模等に置き換えられることになる。その上に、武器効率の性能向上という考え方のマーケティングにおける置換から、差別化戦略が付加されてくる。

以上が、本章における既存文献の検討の総括である。この総括した内容が、次の実証分析の基本的視点となる。

## Ⅲ 実証分析 ～ 水産練製品製造業を対象として ～

水産練製品製造業は、図1にみるとおり、生産量において、1975年をピークに減少傾向をみせている。あたかも、商品のライフ・サイクルでいう成熟期から減衰期に入り込むような状況にある。業界では、現在、新製品の開発を中心に、産業としての維持・再生に取り組んでいる。

農林水産統計年報によれば、事業所数は1989年で3116である。1975年は3813あったので、この15年間に697、19.3%減少したことになる。

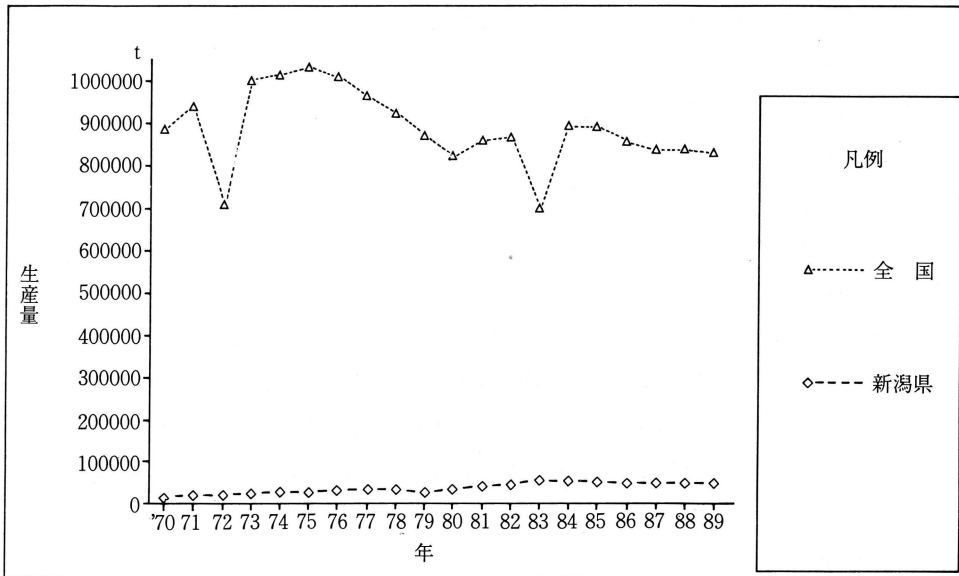
市場の性格は、寡占化が進んでいる業種といえる。『かまぼこ新聞<sup>5)</sup>』調べによる年間売上高上位100社のランキングにおいて、1990年では、100億円をこえる企業は7社である。この7社の売上高全体に占める割合は、およそ40%と推定される。

新潟県の水産練製品製造業における生産量の推移は、図1にみるとおり全国の動向とは異なっており、1970年以降、ほぼ一貫して増加基調を辿っている。

また、図2にみるとおり、品目別には、「かに風味かまぼこ」と「包装かまぼこ」（この大部分は、「リテーナ成型」によって占められている）の生産量の高いことが、特徴である。

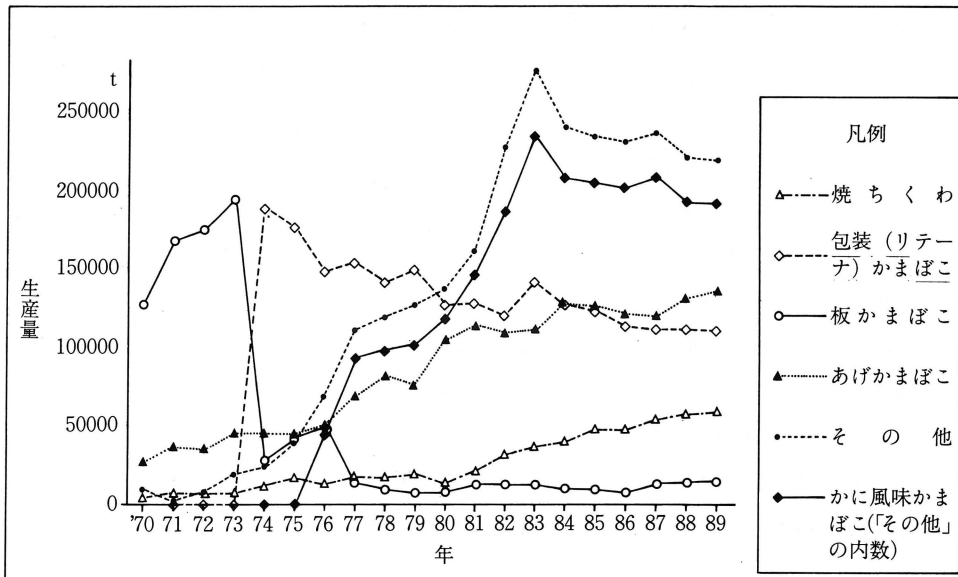
この新潟県の練製品メーカーの中に、年間売上高100億円を越え、売上高全国ランキング10位以内の企業が3社存在している。この3社は、何れも個人経営から出発し、比較的短期間のうちに中小企業の枠を越えて大企業の範疇まで成長してきている。

図1 全国・新潟県の水産練り製品の生産量



資料：農林水産統計年報（農林水産省）

図2 新潟県における水産練り製品の生産量の推移



資料：農林水産統計年報（農林水産省）

本章では、このうち売上高全国ランキング2位（以下A社という）と3位（以下B社という）の企業について、既存文献と今回の筆者の聞き取り調査を基に、規模拡大あるいは企業の成長に大きく寄与したと考えられる要因を把握することを目的としている。

## 1 A社

次は、A社の歴史において、企業成長に大きく寄与したと考えられる事項を中心にみた、

社史の概要である。この概要は、筆者が直接実施した聞き取り調査と、A社の社内誌『やまびこ〜A社25周年記念特集号〜』（1989年）に依拠している。

(1) 創業期（1965～1970年）

- 65年：現社長が新潟市において創業。
- 66年：リテーナ成型による板付かまぼこの生産の開始。
- 67年：初めて冷凍スリ身を使用。焼きちくわの生産開始。
- 68年：商品アイテムの多角化に取り組む。

(2) 拡大期（1971～1975年）

- 71年：生産体制の拡充を図るため、本社および本社工場を隣接地に移転。
- 73年：第二工場増設。新規需要の開拓を目的として「カニ太郎」を発売。
- 74年：ちくわの製造施設を新規に導入。新しい型のきざみかまぼこを発売。
- 75年：惣菜類の製造販売を目的として別会社「A食品株式会社」（資本金500万円）を設立

(3) 伸長期（1976～1980年）

- 76年：小樽市に北海道工場を新設。
- 77年：新潟市に工場を新設。惣菜類を中心とした生産を開始。
- 79年：ヒット商品「かに風味かまぼこ」を発売。関西工場を新設。
- 80年：「かに風味かまぼこ」の急激な売上増加により、24時間の3交替生産体制にシフト。

(4) 成長期（1981～1984年）

- 81年：売上高100億円達成。
- 82～84年：多くの新製品の開発を行い、販売した。

(5) 新生期（1985～1992年）

- 85年：新潟市内で、本社及び本社工場を移転。
- 86年：スペインに「かに風味かまぼこ」の輸出を開始。
- 89年：売上高200億円を達成。

以上の社史における時期区分に、売上高の推移を対応させてみる。

表1により、1966年が2000万円、1971年が1億9000万円であるので、この期間に9.5倍、1

表1 A社の売上高の推移

年	売上高	年	売上高	年	売上高	年	売上高	年	売上高
①	億円	①	億円	①	億円	①	億円	①	億円
1966	0.2	1971	3.3	1976	28.0	1981	102.0	1986	171.0
②		②		②		②		②	
1970	1.9	1975	22.0	1980	83.0	1985	165.0	1989	201.0
②-①	1.7	②-①	18.7	②-①	60.0	②-①	63.0	②-①	30.0

資料：A社の「会社案内」より。

億7000万円増加している。同様に、1971～1975年が6.7倍、25億3000万円、1976～1980年が3.0倍、55億円、1981～1985年が1.6倍、63億円、1986～1989年が1.2倍、30億円の増加となっている。

数字の上からも1971～1975年が、はっきりとした拡大期といえる。この時期の経営戦略は、営業網の確立におかれている。東京、名古屋、九州、大阪、仙台、広島、秋田に営業所が設置され、販売網が広がった。

1976～1980年は、工場の新設と「かに風味かまぼこ」をはじめとする新製品が、前期に整備された販売網によって飛躍的に売上げを増加させた。

1981～1985年は、販売網の拡充に重点がおかれ、全国34ヶ所に支店・営業所が設置された。この期間に「かに風味かまぼこ」を単品で80億円売り上げた年があった。

以上のように、社史における時期区分、売上高の推移、それに経営戦略を対応させることによって、A社の成長・発展が、新製品の開発と営業網の整備によってもたらされたものであることが浮き彫りにされる。

経営者自身、「いまでは東京支店をはじめとして、8支店、26営業所を擁し、北海道から九州まで網羅する全国ネットの販売網を有しております。この強力な営業網を持つことにより、ねり製品業界トップ・リーダーたる地位を築き上げて参りました<sup>6)</sup>」と述べている。

そして、これらの戦略の推進を支えているのが、「人生はやまびこである」(正しいことをしていれば、必ずむくわれる)という社是と、ガラス張り経営にあった、といえる。

## 2. B社

次は、B社の企業成長に大きく作用したと考えられる事項を中心にみた、社史の概要である。この概要は、A社の場合と同様に、筆者が直接実施した聞き取り調査と、B社刊行の『かまぼこ造り55年の歩み』(1980年)によっている。

1925年：創業者が新潟市に、かまぼこ製造販売店を創起。

44年：原料魚の確保を目的として、北海道芽部郡砂原町へ工場を移転。

45年：“無澱粉のスケソウかまぼこ”をつくるための研究をはじめめる。

48年：法人化することとし、B(株)を設立。資本金100万円。

50年：新潟工場を再開する。

51年：焼きちくわ工場の設置。スケソウタラによる本格的焼きちくわの生産開始。

53年：スケソウタラを原料とする無澱粉の「高級かまぼこ」の開発に成功。

58年：「総合食品かまぼこのA」(スーパー)を設置。

63年：北海道稚内市に、冷凍スリ身工場を新設。

65年：新潟震災により工場が被災。そのため本社、工場を新設。

69～75年：酒田、郡山、大阪、東京、秋田、札幌、名古屋、長野、青森、上越、盛岡、宇都宮、金沢に営業所・駐在所を設置する。

76年：(株)北海道B社を設立(恵庭市)。大阪工場、山形駐在所の設置。

77～80年：下関営業所，水戸駐在所の設置。

87年：新潟県に新工場を設置。ちくわ，かに風味かまぼこの全自動化を図る。

89年：(株)B社，B総合食品(株)，(株)北海道B社，(株)東京B社の合併。

B社の社史における最大の特徴は，スケソウタラを原料魚にして，高級かまぼこを造ろうとした所にある。

1955年頃までは，グチ，ハモ，エソが原料魚の本流であった。しかし，B社は一貫してスケソウタラによるかまぼこの製造を追求している。

企業の成長にとっての第一の契機は，1951年のスケソウタラによる焼きちくわの製造である。それは，サメで作られていた従来の三陸ちくわを駆逐するほどであった。その結果，1951年に3000万円であった売上が，1955年には1億円をこえている。

第二の契機は，1953年に，スケソウタラを原料魚としながら，無澱粉のかまぼこを作ることになったことである。このことによって，B社は高級かまぼこメーカーとしての全国的な評価を得ることができた。

この技術の延長線上に，冷凍スリ身の出現がある。1960年以降，わが国におけるかまぼこ製造業では，原料として，スケソウタラの冷凍スリ身を使用することが一般化した。

1950年中期のB社の販売市場は，新潟県内であった。販売ルートは，荷受——市場——仲買人——小売店，あるいは受注生産が主であった。しかし1958年以降，直営スーパーマーケットのチェーン展開を開始し，1960年代には新潟市を中心に10店舗となっている。1965年の売上高は，10億円をこえている。

1970年代は，営業所，駐在所の全国展開が始まる。その結果，売上高は，1974年に70億円となっている。

1980年代は，「かに風味かまぼこ」がヒットし，売上高は，1985年に100億円を，1991年には150億円を越えている。

“味の追求”が，B社の創業以来の基本方針である。

1950年代中期までに，高品質の商品製造メーカーとしての評価を確立し，1960年代中期以降は，販売網の整備とともに，飛躍的に売上高を増加させてきている。

#### Ⅳ ま と め

企業間の競争関係の中に，大規模経営優位の法則が作用しているにも拘らず，中小企業が自立・成長している，いわゆる「成果」が現出する要因について考察することが本稿の目的であった。

そのために，まず始めに，これまでの研究成果を総括することを目的として，この研究領域における代表的な文献2種類について検討した。

その結果，『21世紀型中小企業』では，中小企業が，その時代に対応したイノベーションに成功することにより，中小企業の枠を乗り越えて成長し，中堅企業になり得ることが，多くの

事例をもって明らかにされていた。

他方、『ランチェスター戦略入門』では、「弱者」が「強者」との企業間競争に勝利するためには、とりあえず、特定地域において占拠率ナンバーワン企業になることを、ランチェスター法則研究の一つの帰結としている。そのためにはどのような戦略が考えられるか、について呈示と実証が展開されているが、それらは結局、販売戦略という範疇に収斂してくるものであった。

次いで、以上のこれまでの研究成果を基本的視点として、新潟県の水産練製品メーカー2社について、企業成長の契機・要因を実証的に捉えること試みた。

その結果、この2社の何れも、新製品の開発と営業網の整備が、企業成長の最も本質的な要因をなしていることが解った。

しかし、この分析結果には、次のような限界と問題点が含まれている。

(1) 新製品の開発が、イノベーションの範疇に属することは明らかである。しかし、それが開発されるに至るプロセス、製造技術の開発等も、当然、革新性をもつものと考えられる。

新製品の開発と、それに伴う企業の総体的な革新性の把握がなくては、『21世紀型中小企業』で中村氏のいう、その時代に対応したイノベーションに成功した企業といえるかどうかの判定は難しい。この点の把握が、今後の課題となる。

(2) 営業網の整備が、この2社において強力に推進されている。その際、新規に参入する地域には、そこをエリアとする既存の企業が当然存在していると考えられる。その既存の企業との競争において、どのような戦略がとられたのか。この点についての把握が、今回はなされなかった。ランチェスター戦略の有効性の検証という面からも、この把握は必要と思われる。今後の課題としたい。

最後に、上記(1)および(2)の課題について、今後実証研究をすすめていくことが、『21世紀型中小企業』および『ランチェスター戦略入門』を乗り越えた、新しい要因の把握に結びつく可能性があるものと考えられる。

## 注

- 1) 拙稿：「中小企業問題の本質について～『成果と問題との一体的把握』のための一試論～」(『北海道女子短期大学紀要』第25号，北海道女子短期大学，1990年)
- 2) 同上：前掲書 183ページ
- 3) 中村秀一郎：『21世紀型中小企業』，岩波書店，1992年，14ページ
- 4) ランチェスター法則およびランチェスター戦略モデル式の解説に当っては、田岡信夫『ランチェスター戦略入門』の他に、斧田大公望『競争に勝つ科学～ランチェスター戦略モデルの発展』(開発社，1980年)を参考にしている。
- 5) 『かまぼこ新聞』(株)日本食品経済社)，1992年1月1日発行
- 6) 同上：1992年8月20日発行